

# SERVICE LEVEL OPNIEUW BEKEKEN

IN NEDERLAND STAAT BEREIKBAARHEID VOLOP IN DE BELANGSTELLING.

DE TENDENS IS DAT CONTACTCENTERS JUIST BEZIG ZIJN OM DE BEREIKBAARHEID, UITGEDRUKT IN SERVICE LEVEL, TE VERHOGEN.

WAS 80/20 VOORHEEN DE STANDAARD, STEEDS MEER BEDRIJVEN ZIJN HET SERVICE LEVEL AAN HET OPHOGEN NAAR BIJVOORBEELD 90/15.

OOK ITO-CERTIFICERING, WAARBIJ DE BEREIKBAARHEID VAN HET CONTACTCENTER EN DE KLANTVRIENDELIJKHEID VAN DE AGENTS

CENTRAAL STAAN, MAG ZICH IN STEEDS MEER BELANGSTELLING

VERHEUGEN. DE VRAAG IS ECHTER OF AL DIE AANDACHT VOOR

BEREIKBAARHEID WEL VERSTANDIG IS. IN DE USA LAAT ZICH EEN

TEGENOVERGESTELDE TREND ZIEN. BEDRIJVEN ZIJN DAAR JUIST BEZIG

OM HET SERVICE LEVEL TE VERLAGEN.

Door Paul van Ladesteijn

De beleving van de klant wordt bepaald door een drietal factoren: *satisfiers*, *dissatisfiers* en *delighters*.

*Dissatisfiers* zijn vereisten die een klant vanzelfsprekend verwacht in een product of service. Het zijn zaken die meestal niet apart genoemd worden in klanteninterviews of enquêtes als gevraagd wordt naar de kwaliteit van de dienstverlening. Maar die, als ze niet aanwezig zijn of niet aan de klantverwachtingen voldoen, leiden tot ontevreden klanten.

*Satisfiers* zijn die zaken die de klant tevreden stellen. Het zijn zaken waarvan klanten in klanteninterviews of enquêtes aangeven ze belangrijk te vinden maar in het algemeen niet direct verwachten. Wordt echter toch aan die verwachting voldaan, dan genereert dat klanttevredenheid.

*Delighters* zijn zaken die de klant niet verwacht, maar als ze voorkomen de klant tot grote tevredenheid brengen. *Delighters* wor-

den door klanten in klanteninterviews of enquêtes niet onderkend, aangezien ze niet verwacht worden. Als ze ervaren worden, leidt dit meestal tot hoge klantloyaliteit. Delighters zijn zaken waarvoor klanten een blokje om willen rijden. Helaas komen delighters in de realiteit van elke dag weinig voor. Ik heb zelf de afgelopen jaren twee keer een 'delight'-ervaring gehad. De eerste was in een 2-sterren restaurant. Je verwacht van een 2-sterren restaurant natuurlijk top-kwaliteit eten en een heel goede service. Wat mij verraste was dat als je tussen een gang van je plaats af ging, de ober telkens een nieuwe, opgevouwen servet had klaargelegd als je terugkwam.

De andere keer was toen ik mijn auto wegbracht voor een beurt. Toen ik hem weer op kwam halen was hij niet alleen tip-top in orde, maar bleek de auto ook nog gewassen te zijn. Niet om gevraagd, niet verwacht, maar wel heel aangenaam. Voorbeelden voor een specifieke customer service omgeving zijn, moet ik toegeven, moeilijk te vinden.

Het concept van satisfiers, dissatisfiers en delighters is bedacht door de Japanse professor Noriaki Kano, die in een simpel model het vermogen van de leverancier om aan klantverwachtingen te voldoen afzette tegen de perceptie van de klant (zie figuur 1). De grondgedachte van het model is dat niet alle aspecten van een product of dienst het

zelfde effect hebben op de tevredenheid van klanten. Kano gebruikte zelf het voorbeeld van een melkverpakking. Als de houdbaarheid van de melk langer wordt door een bepaalde verpakking, leidt dit tot grotere klanttevredenheid terwijl andersom de klanttevredenheid daalt als de houdbaarheid korter wordt. Lijkt logisch, maar voor een ander aspect ging dit niet op. Klanten bleken namelijk niet méér tevreden te zijn als de melkverpakking niet lekte, maar werden buitengewoon ontevreden als de melkverpakking wel lekte. Hoewel het model vooral voor productmarketing gebruikt wordt, is het ook voor een customer service omgeving nuttig toepasbaar.

Voor customer service blijkt kwaliteit vooral een satisfier te zijn. Kwaliteit is daarbij gedefinieerd als de juistheid van het antwoord (accuraatheid) en in één keer antwoord krijgen (first call resolution, FCR). De belangrijkste dissatisfiers in een contactcenteromgeving zijn de snelheid van antwoorden (service level), professionaliteit van de agent (klantvriendelijkheid) en het nakomen van afspraken (bijvoorbeeld call-backs).

### SATISFIERS

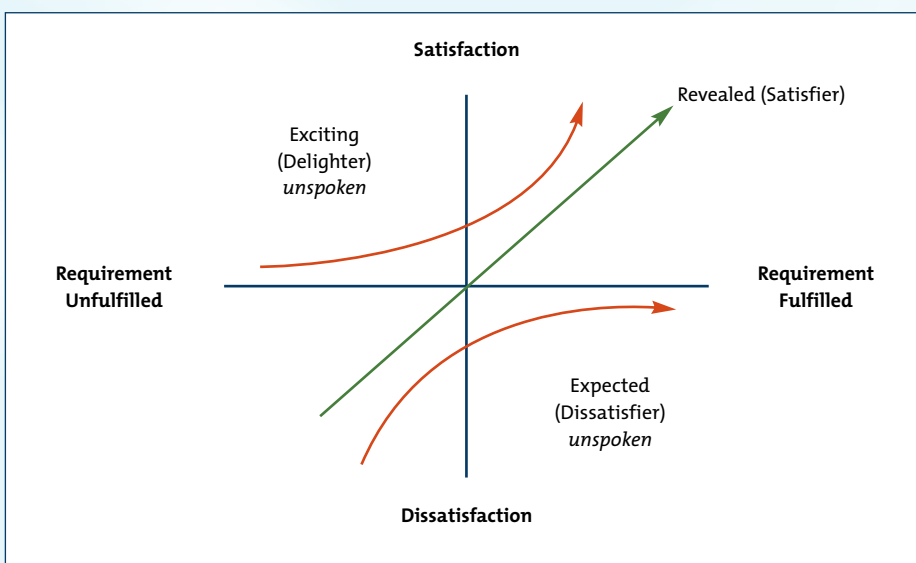
Er zijn talloze definities van kwaliteit, maar voor contactcenters in het bijzonder springt er één definitie uit. COPC, een besturings-

model specifiek voor contactcenteromgevingen, definieert kwaliteit als accurateheid. Accuraatheid is het juiste antwoord krijgen op een vraag, de juiste actie op een klantverzoek. Accuraatheid is ook in één keer goed. 'One call does it all', oftewel in één telefoongesprek de klantvraag beantwoorden of het probleem van de klant oplossen. In het vorige nummer van CCM is door Jos Mittelmeijer het belang van First Call Resolution (FCR) geschetst voor de klanttevredenheid. Voor klanten is in één keer geholpen worden zonder teruggebeld te worden of zonder doorverbonden te worden naar een collega-agent een absolute satisfier, die bijdraagt tot grote klanttevredenheid. In het volgende nummer van CCM kom ik uitgebreid terug op het COPC besturingsmodel en de toepassing daarvan in het contactcenter.

### DISSATISFIERS

Voor alle duidelijkheid: de snelheid waarmee de telefoon opgenomen wordt, is en blijft belangrijk. Uit onderzoek van COPC zelf blijkt de snelheid van antwoorden vooral een dissatisfier te zijn. Zolang dit voor de klant binnen acceptabele normen blijft, heeft dit geen invloed op de klanttevredenheid. Of een klant 30 seconden moet wachten of 50 seconden maakt dus niet uit, zolang het juiste antwoord in één keer wordt gegeven. Sleutelwoord is natuurlijk *acceptabele normen*. Wanneer de wachttijd langer is dan wat de klant acceptabel vindt, wordt dit een reden om ontevreden te zijn. Boze en klagende klanten in combinatie met heel veel herhaalverkeer is het gevolg.

Een grote Amerikaanse softwareleverancier heeft zijn service level naar aanleiding van het bovenstaande onderzoek aangepast van 80/20 naar 80/40. Uiteraard is men niet over één nacht ijs gegaan; men heeft dit geleidelijk doorgevoerd. Er zijn pilots gehouden en het hele proces is zorgvuldig met behulp van klantonderzoeken gemonitord. Het resultaat is dat de klanttevredenheid nog steeds even hoog is. De kosten daarentegen zijn aanzienlijk naar beneden gegaan, omdat een lager service level met minder agents bereikt kan worden. Daarbij hoort wel de kanttekening dat dit vooral voor grotere contactcenters geldt. Bij een contactcenter met minder dan 100



Figuur 1  
Kano-model.

agents zal het effect niet noemenswaardig zijn.

Een andere belangrijke dissatisfier is de professionaliteit van de agent. Klanten verwachten dat zij netjes en keurig te woord gestaan worden aan de telefoon. Zaken als servicegerichte instelling, inlevingsvermogen, prettige telefoonstem, beleefdheid, respect enz., samengevat onder de noemer 'klantvriendelijkheid', zijn allemaal zaken die een klant vanzelfsprekend acht. Omdat ze vanzelfsprekend zijn, dragen ze niet bij aan klanttevredenheid. Maar pas op! Als ze ontbreken leidt dit onverbidlijk tot ontevreden klanten.

De ontevredenheid van klanten wordt voor een belangrijk deel ook bepaald door het niet nakomen van afspraken. Een klant die belt voor een storing is pas echt tevreden als de monteur op het afgesproken tijdstip aanwezig is en de storing verhelpt! Hoe vriendelijk en adequaat de klant aan de telefoon verder geholpen is, de gemaakte afspraak die door het andere deel van de organisatie nagekomen wordt, bepaalt zijn tevredenheid. Kwaliteit is niet iets wat aan de rand van het contactcenter ophoudt, kwaliteit is de verantwoordelijkheid van de totale organisatie. De gehele keten, van inkomend gesprek tot aan het aftekenen van de monteurbon door de klant moet hierop ingericht zijn.

Het kan zelfs nog verder gaan. De fysieke levering van producten is vaak uitbesteed aan een logistieke dienstverlener. Het kan dus zo zijn dat de kwaliteit van deze externe dienstverlener uiteindelijk de tevredenheid van de klant bepaalt. In zo'n geval moeten ook de toeleveranciers in de keten betrokken worden. Er zullen dus afspraken gemaakt moeten worden over wat onder kwaliteit wordt verstaan, hoe dit bewaakt wordt en hoe de toeleverancier dit terugkoppelt aan de organisatie. De vastlegging van dit soort afspraken heet een Service Level Agreement (SLA). Voor het contactcenter zijn met name terugbelafspraken afspraken die nagekomen moeten worden. Het kan voor klanten acceptabel zijn dat zij op een later tijdstip teruggebeld worden voor een antwoord op een vraag. Maar dan moet dit ook wel gegarandeerd gebeuren!

Ontevredenheid bij klanten leidt tot veel herhaalverkeer, klachten en ongunstige mond-tot-mondreclame. Onderzoeken over klantloyaliteit geven aan dat ontevreden klanten hun ervaringen twee keer zoveel delen als tevreden klanten. Ontevreden klanten leiden bijna altijd tot hogere kosten vanwege de afhandeling van klachten en het extra verkeer dat het veroorzaakt. Iedereen kent wel het verschijnsel dat door lange wachttijden de gemiddelde gespreksduur ook gaat stijgen, omdat bijna elke klant eerst zijn ongenoegen laat weten als hij eindelijk een agent aan de telefoon krijgt. Ontevredenheid leidt ook tot lagere opbrengsten doordat een deel van de klanten afhaakt en potentiële klanten afgeschrikt worden door negatieve mond-tot-mondreclame. Kortom, ontevredenheid kost geld, terwijl kwaliteit (in één keer goed) geld oplevert.

### DELIGHTERS

Wat brengt klanten die een contactcenter bellen nou in vervoering? Onvoorwaardelijke garantie, zelfs als een klant aangeeft dat een voorval aan hemzelf te wijten is. De Consumentenbond heeft er in haar gids zelfs een aparte rubriek voor: 'Aardig'. Een klant laat iets uit zijn handen vallen en de leverancier lost het probleem toch op door het kosteloos te vervangen. Het levert zeer loyale en enthousiaste klanten op, die hun ervaringen vele malen met anderen delen.

Wat de klant ook in vervoering kan brengen is het leveren van iets extra's: extra aandacht, extra service. In andere woorden het leveren van toegevoegde waarde. Wat dit is en hoe dit moet gebeuren is afhankelijk van de aard van het contactcenter en het type calls. Het ene contactcenter zal zich er meer voor lenen dan het andere. Te denken valt aan:

- Het nasturen van een bedankkaartje of een kleine attentie;
- Het later terugbellen van een klant om te informeren of alles goed verlopen is;
- Ook up- en cross-sell, mits inspelend op een klantbehoefte, kunnen door de klant als toegevoegde waarde ervaren worden.

Service verlenen is vooral aandacht geven. Ook hier geldt nadrukkelijk dat het niet al-

leen van het contactcenter mag afhangen, maar dat de gehele organisatie doordrongen moet zijn van het nut en voordeel van het leveren van kwaliteit. Het is pas zinvol om achteraf bij de klant te informeren of alles goed verlopen is als je van tevoren (bijna) zeker weet dat alles goed verlopen is.

### ITO

De stichting ITO is opgericht met als doel de kwaliteit van contactcenters of telefonische loketten, zoals zij dat zelf noemt, te verbeteren. Kwaliteit definieert ITO als goede bereikbaarheid en klantvriendelijkheid ([www.bereikbaarheid.nl](http://www.bereikbaarheid.nl)), zaken waarvan we hiervoor geconstateerd hebben dat dat voor klanten dissatisfiers zijn, met andere woorden niet bijdragend aan klanttevredenheid. Laat er geen misverstand over zijn dat ik ITO een prima initiatief vind, maar het feit dat het ITO bestaansrecht heeft en zich zelfs op een grote populariteit mag verheugen geeft aan dat er voor Nederlandse contactcenters nog een lange weg te gaan is. Immers, bereikbaarheid en klantvriendelijkheid zouden toch de basis van ieder contactcenter moeten zijn.

### CONCLUSIE

Contactcenters in Nederland lijken met de verkeerde dingen bezig te zijn. Bereikbaarheid en professionaliteit van de agent zijn weliswaar belangrijke zaken, maar deze worden door klanten als vanzelfsprekend ervaren. Het ontbreken daarvan leidt tot grote ontevredenheid van klanten maar andersom, als de bereikbaarheid en de professionaliteit van agents goed zijn, betekent dit niet dat de klanttevredenheid omhoog gaat. Het in één keer het juiste antwoord krijgen (accuraatheid, FCR) zorgt wel voor een hogere klanttevredenheid en meer klantloyaliteit. Zodra de basis goed is, zou hier dan ook de meeste aandacht naar uit moeten gaan. **ccm**

Paul van Ladesteijn is consultant en interim contactcenter manager bij de BRW Groep – [paul@brw.nl](mailto:paul@brw.nl)